

PARTNERSHIP

How to Profit
from the
Partnering Trend

第2版

合作的艺术

[美] 埃德·里格斯比(Ed Rigsbee)/著



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

第2版

合作的艺术

[美] 埃德·里格斯比(Ed Rigsbee)/著
唐 艳 王倩芳/译

中 信 出 版 社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

合作的艺术/[美]里格斯比著;唐艳,王倩芳译. —北京:中信出版社, 2003. 6

书名原文: *Partner Shift: How to Profit from the Partnering Trend*

ISBN 7-80073-779-9

I. 合… II. ①里… ②唐… ③王… III. 企业管理-经济合作-研究 IV. F273.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 043901 号

Ed Rigsbee: *Partner Shift: How to Profit from the Partnering Trend*

Copyright © 2000 by John Wiley & Sons, Inc.

All rights reserved.

Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons 出版公司授权中信出版社独家出版, 未经出版者书面许可, 本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

版权所有, 翻印必究。

合作的艺术

HEZUO DE YISHU

著 者: [美]埃德·里格斯比

译 者: 唐 艳 王倩芳

责任编辑: 王宏静

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路 14 号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限公司

承 印 者: 北京忠信诚胶印厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 18.75 字 数: 282 千字

版 次: 2003 年 8 月第 1 版 印 次: 2003 年 8 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2001-5541

书 号: ISBN 7-80073-779-9/F · 527

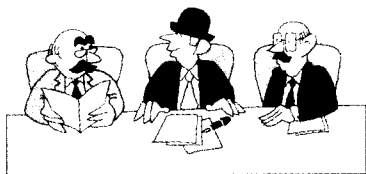
定 价: 29.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

E-mail: sales@citicpub.com

010-85322522



前 言

《合作的艺术》这本书需要你和有可能成为你的伙伴的公司或现在的联盟伙伴一起阅读，而不只是单独一方阅读。由于建立伙伴关系需要双方或多方的共同努力，如果要让联盟做得很成功，那么所有的参与者都必须了解书中的道理和其中的原因。如果你的伙伴(们)对加入联盟抱着一种严肃的态度，那么建议他们也去买一本《合作的艺术》。

阅读这本书时拿一支荧光笔，在启发你思想的地方做记号。虽然许多案例并非取材于你所在的行业，但你还是应该不断地问自己，它们如何才能为我所用，不要仅因为一些案例不适合你的特殊情况就摒弃了其中精妙的理念。如果你想得到人人都想拥有的独有商业优势，如果你想让自己的公司从绝大多数公司中脱颖而出，如果你想要的是一种独特的销售方式，那么可以借鉴我在这本书里提出的思想和程序。这本书将让你通过建立伙伴关系获得一种新方式开展业务，它会让你的公司显得与众不同。

从思想开始

建立伙伴关系是从个人的思想变化开始的。最初是萌发了与别人共同努力的想法，想通过相互协作作为双方创造更多的利益。建立和保持伙伴关系过程中始终要坚持协同这个概念，它是很重要的核心理念之一，是所有伙伴关系的基础。

建立伙伴关系既是一种思想过程又是一种行为。我写这本书的目的就是帮助你建立伙伴关系，并为你提供这方面的指导。这本书的第一版书名为《伙伴经营艺术》(The Art



of Partnering),我在那本书里写了建立伙伴关系的基础。现在的这本书对此描写得比原来要多。我增加了一些章节,为了反映新思想还重写并扩展了一些章节,另外还介绍了一些非常新的思想。许多新思想都是我这六年来在第一版出版后又去做调查、访问获得的成果。这些成果的绝大部分都被运用于这些年来我向遍布北美的企业 and 专业协会所作的、以伙伴关系为主题的演讲和研讨会中。

要提防你身边的恶人。不久以前我曾在一个分销会议上担任大会发言人,与会者都是制造商和他们的分销商或交易商。在发言中,我阐述了伙伴是什么而不是什么。我承认有一些人虽然看起来像是依照伙伴经营模式工作,但实际上却阻止别人解决一些关键问题,而这些都是企业里隐藏着的问题。之后果然不出所料,一家国际知名的生产公司总裁大发脾气,他指责我说得太直接了。

这种人并不想从批评中吸取教训,而是责备那些揭露他缺点的人。不管你多么努力地要远离那些恶毒的人,有时你仍然需要与他们打交道。我在这本书里揭示了成功的秘密就在于了解真正的伙伴和披着伙伴外衣的敌对者之间到底有什么区别。

作者和伙伴关系模式

我大学毕业以后的第一份真正的工作是在约塞米蒂国家公园(Yosemite National Park)的登山用品商店任销售经理。虽然大家是在国内最美丽、最高级的约塞米蒂国家公园里工作,但是相处得并不好,所以这份工作让我的心情很不

平静。这个公司的经营理念或者说经营模式主要是：前进的惟一道路是打败别人。我不能接受这样的观点，所以我工作还不满一年就离开了这家公司。

我的第二份工作是和太阳镜进口商和分销商合作。这家公司的所有者也是抱着这样的“零和”(Zero-sum)思维来进行经营活动的，认为自己要想成功，就必须让别人失败。他们谈论业务的时候感觉就像是在谋划一场战争一样，我经常听到的话就是：“如果你的销售业绩好，那你就成功了——如果没有，他们就成功了。”这个观点与我的不一致。在我刚开始工作的那一段时间里，有很多次公司领导人对经营业务的态度令我感到失望。后来，我学到的一些东西渐渐让我的思想改变了一些。

我开始体会到成功已是我职业生涯的后期了。我意识到，当我与那些欣赏我提供的额外服务的人合作时，我做得最成功，所以我不断寻找为客户服务的新方法。我与他们建立高品质的伙伴关系，他们也信任我，委托我做一些业务。当时我就意识到这种伙伴关系的理念了，但是还不能清楚地表达出来。

我真诚地对待客户，就好像我真的与他们的公司有共同的利害关系一样，这样我们双方都能得到很好的发展。过了一段时间之后，我的大部分客户都会让我全权代理他们的眼镜销售业务，大部分人都会毫无疑问地让我订购货物，是我一直坚信的信念让我成功地做到了这一点。他们很少会强调签订订单的形式。即使是一些较大的公司客户也会给我已签署好的空白采购单，因为他们通过我过去的行为

知道我不会利用他们的信任干坏事，实际上我也是这么做的。

对我来说，这种合作模式或是信任机制是一个令人惊异的发现，因为以前我总是觉得让我的客户同样做得很好，这种想法是不是很奇怪。那时我认识的许多销售代表都不关心他们的客户是否成功，他们惟一关心的就是拿到订单，即使这意味着客户会因此疲惫不堪他们也不管。

我在建立伙伴关系这方面做得很成功，所以我最终成了这家公司的副总裁。但是这家公司的经营模式仍然是战斗式的。我研究了一些商业公司和成功人士的例子，越发坚信即使我这种想让客户同样成功的想法会有些奇怪，但它仍然是一个好主意，并且必将改变未来美国商业经营的模式。我把公司的任务定位于我所热切追求的理念——帮助别人。我成了一个职业演说家、商业作家和顾问。我的新职业让我能在更高层次上参与这种令人难以置信的合作伙伴模式。

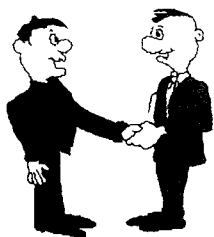
要想取得(长期的)商业成功，建立伙伴关系是最好、最强有力的长期发展战略。这不是一时的策略或是短期的商业战术，而是一种远期发展规划。我认为建立在长期合作关系基础上的伙伴关系将帮助你和你的公司实现你们共同的梦想。

埃德·里格斯比(Ed Rigsbee)

www. Partnershift. com

加利福尼亚西湖村

2000年3月



致 谢

我想对帮助完成此书的许多人表示我的谢意和真诚的感激,尤其是我精神上的伴侣——我的妻子瑞杰娜,感谢她无尽的爱和支持。同时我还要充满爱意地感谢我的儿子们:雷恩和乔纳森,感谢他们的爱,感谢他们对此书无条件投入的精力及热情。

感谢帮助此书第一版发行的同事及朋友们:艾力·阿伯德哈克、马克·巴奇瑞奇、纳密·弗克尔、德·弗戈、迈克·吉奇、史蒂芬·戈登、鲍勃·克勒波、罗伯特·莫奇姆、鲍尔·穆尼、路迪·派克尔、乔治·帕派斯、特瑞·鲍森、德恩·鲍恩特、路切力·罗沙文、杰克·罗克斯和罗伯特·塔克。特别要感谢卡尔·F·弗罗斯特(Carl F. Frost)的电话指导,他提供给我一些用其他方式几乎无法获得的信息。同时我还要感谢斯迪凯思公司(Steelcase)的彼得·杰夫(Peter Jeff),感谢他的支持和他对本书第一版及最新版中调研的帮助。

另外,这一最新版本的出炉要感谢“黄金海岸演讲联盟”的全体成员。他们一直在我最需要的时候给予帮助。谢谢你们,要道谢的人难以计数。感谢那些接受我采访的人,他们让我得出了重要结论并让我对联合工作的理解独树一帜。我还要衷心地谢谢我的现代实验室、戈瑞恩协会、应用地球科技公司的朋友们,感谢他们与我保持联络并让我对他们作深入采访。

最后我要感谢谢克·乔(Sheck Cho),我的编辑,及

出版此书的 John Wiley & Sons 出版公司。谢克,你让一切变成了现实,谢谢你。

最后,再一次谢谢你们,所有的人。



目 录

前言

致谢

第 1 章 合作伙伴经营趋势 /1

什么是合作伙伴经营? /2

合作伙伴经营的两种模式 /4

合作伙伴经营的理由:你可以从中得到些什么? /6

新型理念 /8

总体组织性合作 /10

发展你自己的五要素合作经营模式 /11

互联网 /13

将建立合作伙伴关系付诸行动 /13

要实施伙伴联盟,需要些什么? /15

模式介绍 /18

别太追求完美 /19

注释 /20

第 2 章 建立合作伙伴关系的过程 /23

建立合作伙伴关系的核心理念 /24

发展伙伴关系联盟的过程 /31

你未来伙伴的信誉证明 /40

伙伴合作的地点 /41

注释 /43

第 3 章 建立合作伙伴关系的陷阱 /45

价值标准陷阱 /47

目标陷阱 /49





事实陷阱/49
程序陷阱/50
错误信息陷阱/51
高兴的合作伙伴,不高兴的顾客/52
注释/54

第4章 外部战略性伙伴联盟/55

致力于研究工作的协作联盟/57
致力于产品开发的协作联盟/58
战略性营销联盟/61
为扩大产品分销而结盟/74
为扩展服务范围而结盟/74
与竞争对手建立伙伴关系/74
为生产和建设而建立协作联盟/84
建立全球性的伙伴经营关系/86
互联网上的联盟/90
私人企业和外国国有企业建立的战略性联盟/94
注释/94

第5章 与你的供应商建立伙伴联盟/99

有关购销双方关系的三个层次/99
建立伙伴关系的时机/100
更少,而不是更多的供应商/102
生产、分销和零售过程/103
供应链的融合/107
电子数据交换/108

网上采购/111
购买方提出的关系模式/114
对供应商的等级确认/117
供应商要对购买者说的话/124
最后会自食其果/126
零售商和经销商之间的恶性循环事件/127
寻求更高水平的合作/128
注释/131

第6章 与客户建立伙伴经营关系/135

价值/137
运用技术建立人格化的客户伙伴关系/138
产品分销链/141
为成为世界一流的企业而建立伙伴关系/150
制造商直接在互联网上出售产品/151
让客户有理由与你做生意/165
询问客户/170
让你的客户生活得更好/173
对社会有所贡献/174
注释/174

第7章 与员工建立伙伴关系/177

伙伴经营模式/178
尽职尽责的员工/193
向你的员工授权/196
不建立伙伴经营关系隐藏的代价/198



通过个人能力提升生产率/199
员工享受权益同时承担责任/207
与员工建立伙伴关系的其他建议/209
注释/210

第 8 章 成为最佳经营伙伴的业主、决策人员和经理/213

我们犯下了一个错误/213
决策者的失误/216
年度 CEO/217
你成功的英雄历程/219
智慧者联盟/220
集体的利益大于一切/222
成为最佳合作伙伴的收益/224
你要为伙伴经营付出代价/227
最佳合作伙伴经营模式/228
只能通过决策层实施灵活调整/229
个人的成就值得称许/230
最佳伙伴的知名度/230
你能够有所成就/231
如何在伙伴经营中失败的几条“建议”/234
伙伴经营团队五要素模式/235
注释/236

第 9 章 兼并与收购/239

兼并/240



收购/245
合并及混合经营/252
注释/257

第 10 章 联合及混合组织的成功战略/259

确定对协力优势的期望/260
详细列出各个组织内部人员的期望/261
详细列出公司的核心竞争力/261
详细列出企业文化及政策/261
利益集团/262
消除障碍/262
联合与统一/264
主人翁精神/264
解决冲突/267
注释/267

第 11 章 为了明天而合作的艺术/269

未来的期望/269
未来/271

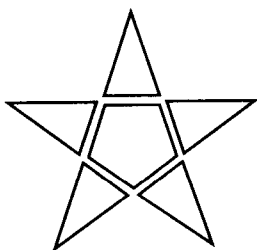
附录 伙伴经营协议的法定收费指导/273





第 1 章

合作伙伴经营趋势



合作伙伴经营即是两个或两个以上的实体为了应对挑战、寻求协力优势而联合到一起的过程。对个人来说,合作的艺术即是你将自我信任的机制转向合作的机制。就一个组织而言,它意味着企业文化的改变。这种改变必须贯穿整个机构,从主管到新进的雇员。从不同的角度看,每种转变都同样具有挑战性。这本书为提高你在商业合作中的成功性提供了一个独特的窗口。另外,如果你能体会字里行间的内涵,你会发现它也涉及到你个人及你与周边的关系。

全球化是商业合作伙伴经营的原动力。大型跨国公司建立联盟关系以便在可以想见的各个产业和地区抢占市场份额。大的家族企业也在相互竞争。结果,小型机构感到了竞争的压力,合作伙伴经营趋势也变得盲从起来。合作伙伴经营的第二驱动力则是依据一项事实,即大公司多采用他人推荐的模式经营,通过借鉴别人成功的经验来进行改变。在产业、经济界内负有盛名的机构和领导者对他们同时代的机构和领导者有着重大的影响。

乔尔·巴克(Joel Barker)在《引领未来》(*Future Edge*)中表明:“趋势就要有明晰的方向,而不该导致无序。”¹实际上正是由于趋势具有相当大的可预见性,从而可以减少无序的可能。当一个商业团体意识到新的理念时,就有必要摒弃一些长久遵循的固习。合作伙伴经营打破了传统的企业运



作模式。随着合作伙伴经营活动不断地增加，合作伙伴经营也变得越来越广为接受，而对抗关系也越来越少。正如《洛杉矶时报》(Los Angeles Times)所报道的：“美国法律协会(American Bar Association)的委员会也正建议允许律师与其他领域，如会计、工程、精神病理学的专家建立合作伙伴经营并共享收入。”²

我目睹过许多公司从联合经营中获得巨额利润，也见过它们竞相搭乘“合作伙伴经营”这辆花车，同时却又极少关注所选择的合作伙伴的质量。像美国制表商天美时(Timex)这样值得称道的企业已发现不当的合作伙伴也会造成数百万美元的损失。在第3章“合作伙伴经营的陷阱”中揭示了许多伙伴经营面临的挑战及克服它们的手段。创建成功的伙伴经营联盟，并让合作伙伴为扩大的市场份额、技术专利及收入的多元化掏腰包并非易事。

在这本书的第一版——《伙伴经营艺术》(1994)中，我提出了合作伙伴经营的框架及其重要性。那本书的目的就是让企业的领导者相信合作伙伴经营是他们欣赏的模式。在《合作的艺术》一书中，我进一步阐述了这种观点，并帮助你消除合作伙伴经营中的弊端。明白了为什么你应该在新的千年采用伙伴经营的方法，你也将了解个人和机构合作的艺术以获得成功的必要过程。什么是真正的合作的艺术？它是一个过程，即从你现在的位置转向你意欲在联合关系中所处的位置。

■ 什么是合作伙伴经营?-----●

合作伙伴经营是一种较高水平的商业关系。它不仅仅是互相帮助对方做些小事这么简单，也不仅仅是传统的交易关系。伙伴经营关系可以采用很多种形式。但注意伙伴经营与合伙经营是两个完全不同的概念，要区别对待。合伙经营是个法律术语，而伙伴经营行为则可以仅仅是共同工作，开发、营销一种产品或服务。合伙经营与伙伴经营的根本区别在于：尽管在伙伴经营时可以有正式的协议，但这并非必要的。伙伴经营事实上是一种模式或信念，一种经营企业的成功方法。

在这个全球竞争激烈的时代，由伙伴经营发展起的信任孕育了一种新的合作精神，这种精神传播于今日的商业环境中。无论是在历史悠久



的口头式合作中，还是在数百万、数十亿美元的契约协议中，这种精神都值得注意。不幸的是，即便有了合同，以相对立模式运作的企业在合作的过程中仍觉得强制执行合同的代价太高。

合作性的伙伴经营关系包括人员的交叉任命、口头式协议、正式的战略联盟或联合大企业，以及兼并、收购、合伙。以上这些形式根本的区别就是正规程度及有组织的调控水平不同。在更多简单的联合关系中，企业双方都保留着它们的独立性、组织结构、企业文化及管理控制体系。在这样一个联合体中，成员的合作是受到限制的。它们共享一些重要的资源，通常是核心竞争力，以相互配合应对某种特定形势、产品、市场的挑战。在联合组织中，控制权是很重要的事情。在收购组织中合作经营者相互融合是不可能的，一方会屈服于另一方，成为被吞食的一方。

《无以估量》(Beyond Computing)杂志在最近一期中表明：很难找到“合作伙伴经营关系”一词准确的同义词。协作、加盟甚至合作都无以传达“合作伙伴经营关系”的丰富内涵。美国投资管理银行(Bank of America Investment Management)首席运营官(COO)罗伯特·德克尔(Robert Decker)指出：“合作伙伴经营意味着你把一些人当做团队中的成员一样平等相待。毕竟，确保正确、公平的关系是每个人最大的利益所在。”³G&F 工业公司是一家传统的注射模具生产商，它的原料部经理克里斯·拉邦特(Chris LaBonte)在同其客户谈论伙伴经营时说：“这是一种建立在信任基础上新鲜的非传统的关系，当人们从伙伴经营模式中得到好处后，就会开始发现一些以往从未被发现的危险，而导致这些危险的原因都是愚蠢的。”⁴

联合银湖公司(Silver Lake Partner)是一家价值 23 亿美元杠杆收购的技术基金，它的合作伙伴戴维·鲁(David Roux)说：“在某种方式上，合资企业是一个过时的术语。传统地说，合资企业……是现代美国一种奇异的、有组织性的杂生物。它没有好的发展结果，也无法会聚优秀的人才。但我认为已经有一种整体上的合作方式超越了合资企业，与后者相比，它们的发展形式趋于多样化。”⁵

加州国家农业保险公司(California for State Farm)的前任副总裁罗杰·B·汤普金斯(Roger B. Tompkins)说：“合作伙伴经营就是两个或两个以上的人自愿互相帮助以达到各自想要达到的目的。”这需要通过建立合